

FORMATION CONTINUE ET DIGITALISATION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES A COTONOU : VERS DE NOUVELLES METHODES D'APPRENTISSAGE

Raymond Yatté GNONLE¹,
Tamégnon Emmanuel YAOU²
Raymond-Bernard AHOANDJINOU³
Ghislain DJIDONOU⁴

Résumé

La digitalisation de la formation continue dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) à Cotonou est devenue un enjeu majeur, influençant la manière dont les entreprises organisent et mettent en œuvre leurs programmes de développement des compétences. Cette recherche examine les impacts de cette transition vers des méthodes d'apprentissage digitalisées sur la performance des entreprises dans cette région. En utilisant une approche mixte, basée sur un échantillon de 84 participants, comprenant des questionnaires, des entretiens, des recherches documentaires et des observations, cette recherche révèle un certain nombre de résultats. La diversité d'outils et de méthodes de formation digitale est noté, bien que l'e-learning soit peu utilisé malgré les évolutions technologiques favorables à son adoption. De plus, la recherche souligne l'importance de considérer plusieurs facteurs lors de la mise en place de programmes de formation digitalisés, notamment la clarté des responsabilités des chargés de formation, l'adaptation du numérique aux besoins des apprenants et la transformation globale de l'entreprise vers des modèles plus flexibles et axés sur les données.

Mots clés : Formation digitalisée, méthodes d'apprentissage, e-learning – Cotonou

¹ Département des Sciences et Techniques des Activités Socio-éducatives (STASE), Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INJEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

² Département de Sociologie, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Laboratoire de Recherches et d'Etudes en Linguistique, Psychologie et Société (LaRELIPS), Université de Kara, Kara, Togo Université de Kara, Togo,

³ Département des Sciences et Techniques des Activités Socio-éducatives (STASE), Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INJEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

⁴ Département des Sciences et Techniques des Activités Socio-éducatives (STASE), Centre d'études et de recherche en éducation et interventions sociales pour le développement (CEREID/INJEPS/UAC), Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, Bénin

Abstract

The digitalization of continuing education in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Cotonou has become a major issue, influencing the way companies organize and implement their skills development programs. This research examines the impacts of this transition to digital learning methods on business performance in this region. Using a mixed approach, based on a sample of 84 participants, including questionnaires, interviews, documentary research, and observations, this study reveals a number of findings. The diversity of digital training tools and methods is noted, although e-learning is little used despite technological developments that favor its adoption. Furthermore, research emphasizes the importance of considering multiple factors when implementing digitalized training programs, including the clarity of the responsibilities of training managers, the adaptation of digital tools to learners' needs, and the overall transformation of the company towards more flexible and data-driven models.

Keywords : Digitalized training, learning methods, e-learning – Cotonou

Introduction

L'évolution technologique enregistrée au cours de ces dernières années a introduit d'importants changements dans le fonctionnement des entreprises. De nombreux échanges entre les entreprises et leurs partenaires se font davantage par Internet. On assiste à une évolution rapide de la technologie, une digitalisation des postes de travail, des bureaux et des entreprises. Ainsi, à côté de l'Internet classique, les réseaux sociaux développés à travers WhatsApp et Facebook sur des téléphones mobiles, sont devenus de puissants moyens de communication.

Aucune entreprise ne peut aujourd'hui se déroger de l'utilisation du digital, au risque de compromettre sa survie. En effet, dans le monde actuel, les entreprises sont exposées à une concurrence de plus en plus rude et permanente. Dans ce contexte, elles sont amenées à rationaliser, à optimiser et à automatiser leurs processus en s'appuyant sur les TIC. Ceci leur permettrait de gagner en différentiel de productivité et de rentabilité, et de

défendre leurs positions acquises au sein de la concurrence (N. Mebarki, 2013). Comme le soulignent M. Porter et V. Millar (1985), les TIC constituent un outil de coordination entre les différentes activités de la chaîne de production et de distribution, mais également de développement des avantages compétitifs et de nouvelles stratégies. M. Boubakary et A. Moussa (2017) ajoutent qu’

avec la mondialisation de l'économie, les technologies de l'information et de la communication (TIC), et surtout, l'utilisation des services Internet, Intranet et Web, sont parmi les outils les plus polyvalents pour permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) de concurrencer de manière rentable sur des marchés plus vastes et plus dynamiques. (p.56)

A. Fambeu (2017), quant à lui relève que l’impact des investissements en TIC sur la productivité et la croissance s’avère supérieur au niveau de l’entreprise par rapport à l’industrie et au pays. Alors, il faut remarquer que dans l’ensemble, tous les secteurs d’activités au sein des entreprises sont impactés par la digitalisation. Il en est de même pour la question de la formation, sur laquelle la digitale laisse entrevoir ses marques. En effet, les nouvelles technologies, avec notamment le développement de la robotisation, de l’intelligence artificielle (IA), des objets connectés (IOT), du cloud computing, annoncent une évolution importante des emplois, des métiers et des compétences associées. Ces technologies ont aussi des répercussions importantes sur le plan organisationnel, ce qui conduit à de nouvelles pratiques managériales. Dans ce contexte, la formation devient de plus en plus déterminante pour faire face à ces nouveaux défis.

Depuis plusieurs années, les entreprises ont commencé à développer leurs propres formations en interne. Au-delà des obligations légales pour les entreprises dans la formation, celle-

ci devient un levier stratégique pour accroître leur compétitivité sur les marchés, (Institut Mines-Telecom, 2019). Le secteur de la formation évolue alors très rapidement sous l'effet accélérateur de la transformation digitale.

Dans une économie qui se digitalise de plus en plus, le capital le plus important et déterminant est et sera le capital humain, qui est de plus en plus éduqué, équipé et connecté. En revanche, le défi à relever est celui de la formation. Face à l'obsolescence plus rapide des compétences techniques, il y a une nécessité de formation tout au long de la vie des salariés, que ce soit par le biais de la formation initiale (FI), de la formation continue (FC) ou de l'autoformation. Beaucoup d'entreprises ont des difficultés aujourd'hui pour trouver les compétences dont elles ont besoin. La transformation digitale provoque des mutations importantes notamment dans les compétences attendues et les métiers. Il est fréquent de lire que l'automatisation, la robotisation, l'intelligence artificielle vont détruire de nombreux emplois. Pour autant, tous les postes de travail ne sont pas automatisables. De plus, le contenu des métiers évolue avec le numérique qui conduit déjà à la création de nouvelles compétences, (Institut Mines-Telecom, 2019). Les compétences sont au centre des réflexions et des plans d'action de beaucoup d'entreprises qui cherchent à mieux les identifier et les actualiser pour tenir compte des évolutions rapides des technologies et des changements opérés dans les organisations. C'est ce qui justifie alors les besoins de formation au sein des entreprises.

Depuis le milieu des années 1950, les mutations économiques transforment tous les métiers. Les besoins d'adaptation et de développement des compétences sont majeurs avec la transformation digitale en cours, au moment où toutes les connaissances semblent disponibles "d'un clic", il est plus que jamais indispensable de se former, (M. Dennery, 2016). Selon A. Boboc & J. Metzger, (2018), dans un contexte caractérisé par la volonté d'accroître la responsabilisation individuelle des

salariés dans l'acquisition et le maintien de leurs compétences professionnelles, l'utilisation du numérique apparaît aux yeux de certains décideurs comme une solution pertinente pour former leurs employés plus rapidement et en lien plus direct avec la stratégie des entreprises.

Au regard de ces observations, on se demande alors quel sont les enjeux et les pratiques de la digitalisation de la formation continue au sein des Petites et Moyennes Entreprises à Cotonou ?

1. Méthodologie

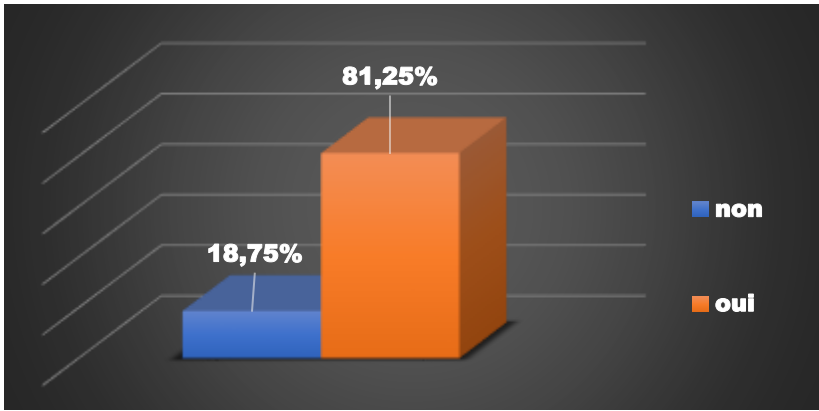
La recherche à la fois quantitative et qualitative. Elle analyse l'effet de la digitalisation de la formation sur la performance des entreprises dans la ville de Cotonou. La population d'enquête est composée de quatre (04) groupes cibles : les employés ; les chefs d'entreprise ; des spécialistes en ingénierie de la formation ; et des concepteurs de site web ou plateforme de formation (concepteurs e-learning). Des méthodes probabiliste et non probabiliste ont été exploitées en vue de l'échantillonnage. Trois techniques ont été utilisées afin de collecter les données : la recherche documentaire ; l'enquête par questionnaire ; et l'enquête par entretien. La recherche documentaire qui a été entreprise a permis de rassembler une documentation relative au thème de recherche. Le questionnaire a permis de collecter des informations auprès des employés. Quant à l'entretien, cette technique a été réalisée avec les groupes cibles composés essentiellement des chefs d'entreprise, les spécialistes en ingénierie de la formation et les concepteurs e-learning.

2. Les outils et stratégies digitales de formation utilisés par les entreprises

Sont présentés dans cette section, les résultats en rapport avec les outils et stratégies digitales de formation utilisés par les entreprises. C'est pour cela qu'il est important de partir de l'organisation de la formation et de ses implications au sein des entreprises.

2.1. Organisation de la formation et implications au sein de l'entreprise

Les entreprises organisent souvent des formations en interne au profit des employés. A la question de savoir si c'est bien le cas des entreprises prises en compte dans le cadre de cette recherche, les résultats sont consignés dans le graphique ci-après.



Graphique 1 : Organisation de formation au sein des entreprises

Source : Données de terrain, 2024

De ce graphique, 81,25% des entreprises enquêtées organisent souvent des formations en interne au profit des employés. Ce qui implique que nombreux sont les entreprises qui ont le souci de la formation continue des employés. Ce constat implique que les chefs d'entreprise ont connaissance de l'importance que revêt la formation des employés au sein d'une entreprise.

Un chargé de formation estime à ce propos :

la formation professionnelle interne constitue un levier stratégique dans le cadre du déploiement du plan de développement des compétences, mais, aussi et surtout, dans l'accompagnement de la croissance de l'entreprise. S.D. Chargé de formation, 2024.

En effet, avec la diversité des changements économiques, technologiques et culturels, les entreprises ont pris conscience que la gestion du capital humain est un atout face à la concurrence sur le marché. Avant tous, il faut noter que la formation est perçue comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Selon G. Becker (1962), la formation fait partie des multiples éléments de gestion des du capital humain, qui se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales, spécifiques ou de savoir-faire, etc. Et si les chefs d'entreprise ont conscience aujourd'hui de cette importance que revêt la formation, cela ne demeure pas moins le cas des employés eux-mêmes.

Les résultats de la perception des employés sur cette question sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Perception des employés selon le sexe sur l’organisation de formation

| | | | Organiser des formations pour les employés | | Total |
|-------|----------|------------|---|------|-------|
| | | | Oui | Non | |
| Sexe | Masculin | Effectif | 37 | 1 | 38 |
| | | % du total | 57,8% | 1,6% | 59,4% |
| | Féminin | Effectif | 22 | 4 | 26 |
| | | % du total | 34,4% | 6,3% | 40,6% |
| Total | | Effectif | 59 | 5 | 64 |
| | | % du total | 92,2% | 7,8% | 100% |

Source : Données de terrain, 2024

Le tableau présente les résultats liés à la perception des employés sur l’organisation des formations. Ces résultats sont répartis suivant le sexe. Et il en ressort qu’aussi bien les femmes que les hommes, ont quasiment tous d’avis qu’il est important pour une entreprise d’organiser des formations au profit des employés. On note respectivement 57,8% des hommes et 34,4% qui partage cet avis. Cela implique que les employés eux-mêmes ont conscience de l’importance de la formation à leur égard dans un premier temps et pour toute l’entreprise d’autres parts. Dans le but d’identifier clairement les raisons pour lesquelles les employés reconnaissent l’importance de la formation à leur égard, un croisement des données recueillies a été fait, et les résultats sont présentés dans le graphique ci-après.



Graphique 2 : Utilité et organisation de formation

Source : Données de terrain, 2024

De ces données présentées, l'acquisition de compétences et le renforcement des capacités sont les principales raisons de l'organisation de formation dans les entreprises selon la perception des employés. Selon S. Dolan et *al.*, (1997), pour tous salariés, la formation est devenue une alternative d'acquérir plus d'information au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développements de l'entreprise et de ses salariés. Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour elle.

Par ailleurs, eux égard des mutations sociétales, il faut admettre avec Berton (1990), que la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de la compétitivité. La politique de formation permet, en outre, à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les

chocs sociaux. La formation représente donc un moyen par lequel les employés s'adaptent aux divers changements auxquels fait face le monde du travail en général. C. Gaha, (2010) dans ses travaux estime que, la formation est assimilée à un véritable signal d'adaptation de l'employé à l'organisation et de l'organisation au champ économique. Elle est considérée comme un investissement indispensable pour renforcer les compétences des salariés. C'est bien là autant de raisons pour lesquelles il est indispensable d'organiser des formations au sein des entreprises. Mais qu'en est-il de la nature des formations organisées ?

2.2. *Nature et dispositions pratiques des formations*

Le tableau suivant présente la nature des formations organisées au sein des entreprises.

Tableau 2 : Nature des formations

| MODALITE | En ligne | En présentiel | Les deux | Total |
|-------------|--------------|---------------|------------|-------------|
| POURCENTAGE | 9,38% | 65,63% | 25% | 100% |

Source : Données de terrain, 2024

On note 9,38% pour les formations en ligne, 65,63% pour celles en présentiel et 25% pour les formations mixtes. Il en découle que les formations en présentiel sont les plus observées dans les entreprises. En dehors de la nature de la formation, il a été indispensable de s'intéresser aux supports de formation utilisés dans le cadre des formations organisées.

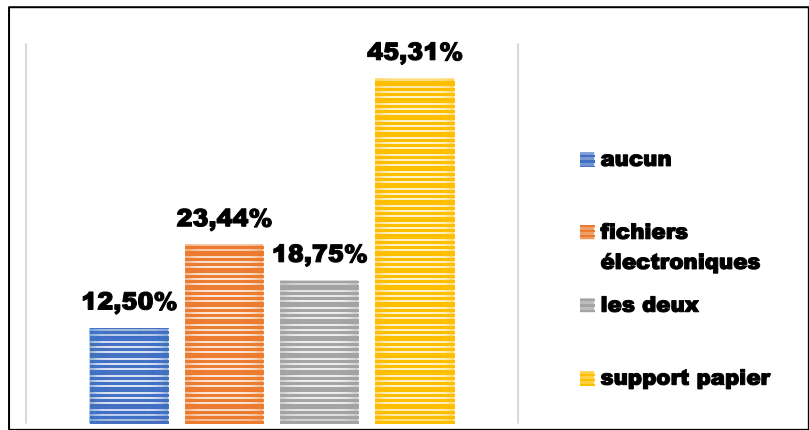
Tableau 3 : Mise à disposition des supports de formation

| MODALITÉ | Non | Oui | Pas toujours | TOTAL |
|-------------|--------|--------|--------------|-------|
| POURCENTAGE | 10,94% | 56,25% | 32,81% | 100% |

Source : Données de terrain, 2024

Des données du tableau, il on remarque que généralement, les supports de formation sont mis à disposition des apprenants. Mais il faut noter que ce n’est toujours pas le cas pour toutes les formations. Et si les supports de formations sont souvent disponibles, encore faut-il déterminer le type de supports utilisés.

Le graphique suivant présente les données relatives à la nature des supports utilisés dans le cadre des formations organisées dans les entreprises.



Graphique 3 : Nature des supports utilisés dans les formations

Source : Données de terrain, 2024

De ce graphique, on note que les supports les plus utilisés dans les formations sont les supports papiers. Ce qui signifie que généralement les apprenants ont souvent droit aux modules de formation en version papier ou manuel selon le cas.

Ces résultats corroborent ceux de plusieurs auteurs qui estiment qu'à côté des technologies informatiques, les documents imprimés sur papier restent, même en e-formation (formation en ligne), des supports très utilisés par les apprenants (C. Armatas, et al, 2003 ; Conrad, 2002a ; Kaminski 2001 ; Liu, Lin & Wang, 2003 ; Loiselle, 2000 ; M. Cartan, 2000). Selon Kaminski (2001), nombreux sont les apprenants qui impriment tout ou une partie des ressources informatisées. Le support papier est apprécié pour sa commodité d'usage et sa légèreté : il est facilement consultable et annotable, et permet d'étudier n'importe où (Kaminski, 2001 ; M. Cartan, 2000 ; Paquelin et Choplin, 2003). Les apprenants privilégient parfois des manuels papier, n'attribuant qu'un rôle secondaire aux plateformes informatisées (Paquelin & Choplin, 2003).

2.3. *Le digital dans la formation*

Sont présentées dans ce sous-titre, toutes les données liées aux outils et moyens digitaux auxquels les formations font recours. Mais avant, le tableau suivant aborde la question de l'organisation de formation totalement en ligne.

Tableau 4 : Organisation de formation totalement en ligne

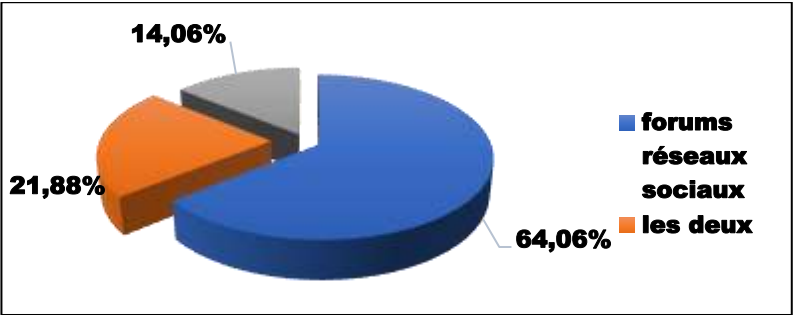
| MODALITE | Non | Oui | Total |
|-------------|---------------|--------------|-------------|
| POURCENTAGE | 90,63% | 9,38% | 100% |

Source : Données de terrain, 2024

Ce tableau présente des résultats liés à l’organisation de formation totalement en ligne dans les entreprises. Alors, à la question de savoir s’il est souvent organisé des formations totalement en ligne, les données révèlent que 90,63% des formations organisées ne sont pas en ligne.

Or, il faut noter que le e-learning ou encore la Formation A Distance (FAD) est rendue possible aujourd’hui avec l’évolution des TIC à travers le monde. Bozkurt et *al.*, (2015), pensent que ni marginale ni simple complément au cursus traditionnel, la FAD fait maintenant partie intégrante de l’éducation et de la société en général. Et pour Saba (2013), formel ou informel, l’apprentissage se trouve dorénavant au bout des doigts de quiconque désire apprendre et dispose d’un accès au Web. La recherche sur les fondements théoriques et sur les bonnes pratiques du e-learning a évolué en parallèle avec l’augmentation de l’offre, parfois dans l’ignorance de l’évolution conceptuelle de la discipline et de ses fondements historiques.

Le graphique suivant présente les moyens auxquels font recours les formations en ligne.



Graphique 4 : Moyens de formation en ligne

Source : Données de terrain, 2024

Les données présentées par le graphique sont celles des moyens utilisés lors des formations lignes. De son analyse il ressort que les forums sur les réseaux sociaux sont les plus utilisées lors des formations. Cependant, il faut remarquer qu'il existe plusieurs modalités de formation en ligne.

- ***E-learning* : apprentissage en ligne**

La notion de *e-learning* correspondrait aux expressions françaises « apprentissage en ligne » et « formation en ligne ». Pour R. Guri et B. Gros (2011), elle comprend toujours une référence aux technologies des communications, mais pas forcément aux mêmes. Le terme peut inclure l'apprentissage via la radio, la télévision, des supports CD et DVD, le Web, etc., souvent avec un accent particulier sur le Web, ou encore faire référence uniquement à l'apprentissage via le Web. Dans ce dernier cas, l'expression *online learning* ou *web-based learning* est parfois substituée à *e-learning* (J. Moore et al, 2011). Les termes français (contenant tous deux « en ligne ») semblent se limiter à ce qui est aujourd'hui le principal moyen de diffusion de la FAD, soit le Web. Pour Sangrà et al, (2012.), le e-learning est une approche de l'enseignement et de l'apprentissage, représentant la totalité ou une partie du modèle d'enseignement appliqué, qui repose sur l'utilisation de médias et de dispositifs électroniques pour améliorer l'accès à la formation, les communications et les interactions et qui facilite l'adoption de nouvelles façons de comprendre et de développer l'apprentissage.

- ***M-learning* : apprentissage mobile**

Tout comme le *e-learning*, le *m-learning* peut être considéré comme une sous-catégorie du *digital learning* (*d-learning* ; B. Kumar et al, 2018). Il s'agit tout simplement de l'apprentissage effectué au moyen d'un appareil tenu en main comme un téléphone mobile. Par ailleurs, tout comme le *e-learning*, le *m-*

learning n'est pas uniquement une modalité de la FAD et peut être utilisé en classe en présence d'un enseignant. Dans une étude exploratoire des raisons rapportées par des instructeurs pour intégrer le *m-learning* à leur enseignement, V. Roy (2019) note le fait que les apprenants emportent de toute façon leur téléphone intelligent en classe ; autant en faire des outils d'apprentissage.

- *Massive Open Online Courses*

Les *Massive Open Online Courses*, ou MOOC, sont apparus sous ce nom en 2008 et se sont multipliés depuis. Ils sont toujours en ligne, habituellement gratuits et accessibles à toute personne qui peut accéder au Web, bien que certains services comme la certification puissent être payants. Les MOOC représentent un exemple d'outils d'apprentissage gratuits, mais pas libres. Ils sont accessibles seulement après inscription à une plateforme et protégés par mot de passe, ce qui ne permet pas le partage, la redistribution et encore moins la modification de leur contenu (R. Moe, 2015).

Si les MOOC sont d'abord définis par les lettres de leur acronyme, plusieurs typologies des sous types existants se font concurrence, fondées sur l'objectif, l'approche pédagogique, etc. (M. Rosselle, 2014). Aucune de ces typologies ne fait l'objet d'un consensus, mais deux types de MOOC définis par leur approche pédagogique sont plus courants : les cMOOC et les xMOOC. Le premier MOOC a été coproduit par un des théoriciens du connectivisme, George Siemens, et repose sur la génération du savoir par un réseau d'apprenantes et d'apprenants. Ce type de MOOC correspond aux cMOOC ou MOOC connectivistes. Cette appellation les distingue des xMOOC, qui reposent sur la transmission de connaissances établies (M. Cisel et E. Bruillard, 2012). Dans les faits, les méthodes peuvent être combinées.

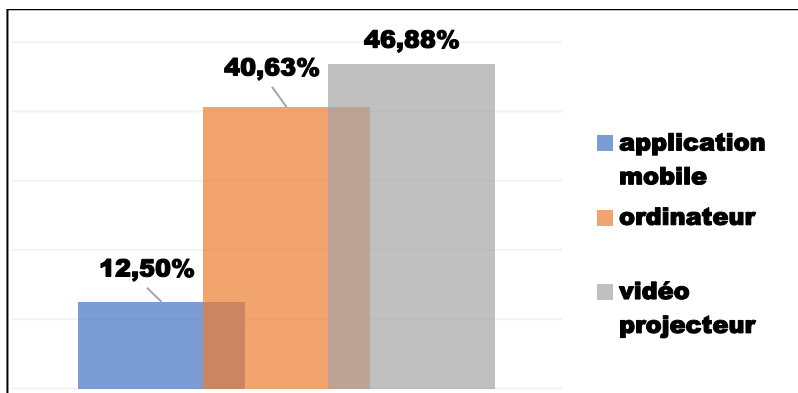
- *Small Private Online Courses*

Les MOOC ont donné naissance à une modalité d'apprentissage plus ciblée, les *Small Private Online Courses*, ou SPOC (A. Fox, 2013). Il s'agit de cours hybrides utilisant le matériel pédagogique des MOOC (ou du matériel similaire) dans un format proche de la pédagogie inversée. Ces cours, contrairement aux MOOC, ne s'adressent donc pas à un nombre théoriquement illimité d'apprenantes et d'apprenants et sont payants (P. García, et al, 2018). Les apprenants consultent le matériel pédagogique, y compris souvent des vidéos, en préparation d'un cours en présentiel et de discussions entre pairs. A. Fox (2013) présente la formule SPOC comme un ajout à l'expérience en classe ; il montre que le taux de réussite d'un SPOC est meilleur que celui d'un MOOC sur le même sujet.

En dehors de ces différents moyens cités, nous avons aussi les Corporate Online Course (COC), les Classes virtuelles, le Social learning, Micro-learning, Adaptative learning, Learning Management System (LMS), les Serious game et bien d'autres. Toutes ces formes de formation en ligne peuvent être rangée en deux grandes familles de modalités pédagogiques : la formation à distance asynchrone, avec laquelle l'apprenant suit sa formation indépendamment de la présence du formateur. Il peut généralement suivre celle-ci quand il le souhaite (ex : e-learning, vidéo learning, serious game, etc.). Ensuite nous avons la formation à distance dite synchrone, quand l'apprenant est contact en temps réel avec son formateur via des outils de communication telle que la visioconférence ou le tchat.

Toutefois, il faut préciser que même si les formations organisées au sein des entreprises ne sont pas totalement en ligne, cela n'empêche pas l'intégration du digital dans les programmes de formation.

Le graphique suivant aborde les outils technologiques utilisés lors d'une formation digitalisée.



Graphique 5 : Outils numériques utilisés en formation

Source : Données de terrain, 2024

Il est principalement question ici des outils technologiques qui sont exploités lors des formations au sein des entreprises. De la lecture du graphique, différents outils sont utilisés : les applications mobiles, les ordinateurs et les vidéos projecteurs. Mais les plus sollicités lors des formations sont les vidéos projecteurs et les ordinateurs. Le processus de digitalisation d'un programme de formation fait donc recours à des outils technologiques. Un Chargé de formation s'exprime à ce sujet en prétendant que :

la digitalisation de la formation consiste donc à utiliser les outils numériques au service de l'apprentissage. Elle ne se résume pas au seul concept de formation à distance : elle renouvelle l'offre de formation pour la calquer sur les nouveaux usages en vue d'offrir des expériences utilisateurs mémorables. Elle mobilise des outils comme : email, vidéo qu'elle soit interactive ou non, visioconférence (classes

virtuelles, webinaires), des éditeurs de contenus comme Adobe Captivate et plusieurs autres outils. A. D. Chargé de formation, 2024.

On comprend ainsi que les TIC ont une place prépondérante dans la formation aujourd'hui. Fonkoua (2006), estimait à juste titre que l'intégration des TIC dans le processus enseignement-apprentissage vient apporter à la situation pédagogique, qui est de plus en plus complexe, un environnement présent et lointain grâce à des pratiques pédagogiques utilisant Internet, la vidéo-pédagogie, les didacticiels et le tableau blanc interactif.

De l'ensembles de ces données, il faut admettre que les formations organisées dans les entreprises à Cotonou sont généralement en présentiel. C'est-à-dire que les apprenants sont toujours appelés à se déplacer vers au lieu de formation. Toutefois, il faut remarquer que pour ces formations, divers outils digitaux sont utilisés pour faciliter l'apprentissage. La formation peut être assurée selon plusieurs dispositifs, selon la situation d'apprentissage, l'apprenant et le cours. Depuis plusieurs années, l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans la formation en ligne est en plein essor (Basque, 2005). L'évolution réalisée grâce au développement des TIC, et plus particulièrement des environnements 2.0, a permis d'introduire un potentiel éducatif nouveau, des approches et des méthodes pédagogiques plus ludiques, où l'interactivité joue un grand rôle, de diversifier les outils employés et de s'adapter davantage au processus d'apprentissage de l'apprenant (Laroussi, 2010).

Il s'agit tout simplement de la digitalisation des contenus de formation. Ce qui n'a rien à voir avec l'organisation d'une formation totalement en ligne ou à distance. Le terme e-learning en vient à désigner tout dispositif de formation qui s'appuie sur un réseau local, étendu ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer. Il inclut aussi bien les dispositifs d'enseignement

à distance en temps réel via un réseau électronique (« classes virtuelles », cours en visioconférence) que les dispositifs en temps différé faisant une place plus ou moins grande à l'autoformation. Aujourd'hui, *e-learning* désigne « toute formation qui est délivrée via un ordinateur » (Clark et Mayer, 2007).

3. Les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une formation digitalisée

Sont présentées dans cette rubrique toutes les données relatives aux conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une formation digitalisée.

3.1. Responsabilités des chargés de formation

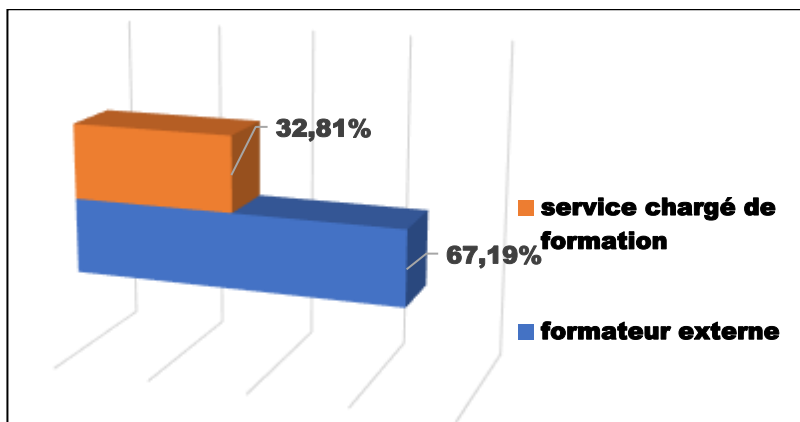
Il est abordé ici les prérogatives qui incombent au chargé de formation. A la question de savoir s'il existe un service en charge de la formation au sein des entreprises, les résultats se présentent comme suit dans ce tableau.

Tableau 5 : Disponibilité d'un service chargé de formation

| MODALITE | Non | Oui | Total |
|-------------|--------|--------|-------------|
| POURCENTAGE | 64,06% | 35,94% | 100% |

Source : Données de terrain, 2024

Les données du tableau montrent clairement que les entreprises ne disposant pas d'un service en charge de la formation sont les nombreux soit 64,06%. Le tableau suivant s'intéresse à la personne en charge de la formation au sein des entreprises.



Graphique 6 : Responsable de formation

Source : Données de terrain, 2024

De ce graphique, on remarque que 67,19% des entreprises font recours à des formateurs externes pour prendre en charge les formations.

3.2. Le numérique au cœur de l'organisation des formations

Il est abordé ici la présentation des données liées aux conditions d'intégration du numérique dans les programmes de formation. Selon un enquêté, concepteur e-learning :

l'apparition de l'environnement virtuel se caractérise par l'utilisation de techniques multimédia. L'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la formation est une pratique émergente dans les milieux professionnels. F. B. concepteur e-learning, 2024.

Il en ressort que de plus en plus aujourd'hui, les formations font recours à l'utilisation de la technologie. Mais il faut noter que

cette nouvelle dynamique de la formation implique des dispositions à prendre pour que les objectifs fixés soient atteints. C'est pour cela qu'un enquêté, chargé de la formation prétend que :

l'introduction des TIC dans le processus d'apprentissage amène les chargés de formation à réfléchir à la portée de cette pratique au sein des entreprises. Il convient de noter que l'intégration d'une telle pratique dans la stratégie de formation des individus est susceptible d'apporter un changement à l'environnement global du processus de formation. D. U., chargé de formation, 2024.

De cette affirmation, on note que la question du changement ou d'une évolution des processus de formation est mis en exergue. En effet, avec la nouvelle dynamique mue par l'adoption des nouvelles technologie appropriées, les théories classiques de la formation sont remises en cause. On note que l'essor actuel des approches numériques est source de renouvellement pour la formation professionnelle.

En partant du *e-learning*, il faut noter qu'il implique la création d'une plateforme numérique qui s'inscrit dans le cadre plus général de la digitalisation, phénomène au cœur des bouleversements du fonctionnement de notre société. Le phénomène s'est accéléré ces derniers temps par les nécessités du travail à distance en période de crise sanitaire (confinement de population pour freiner l'expansion du virus Covid19). La plateforme numérique est présentée, dans le cadre de l'enseignement, comme un ensemble de technologies utilisées pour modifier les programmes et les enseignements proposés au sein des organismes d'enseignement supérieur (S. Ghozlane et al, 2016). Aussi sont impactées la méthode d'enseigner, la

manière d'apprendre, et de manière générale, l'offre et la demande de formation.

En effet, du fait de la distance, la relation formateur - apprenant devient déterminante. Selon le courant de la pensée du constructivisme pédagogique, dans lequel s'inscrit le *e-learning* selon Bangert (2004) et Deed (2006), la finalité de l'apprentissage est d'amener l'apprenant à construire sa propre connaissance plutôt que de la recevoir. Sous cette impulsion, l'activité pédagogique doit tenir compte de la réalité concrète de l'apprenant (sujet et non pas objet). Le modèle passe ainsi de celui de « *teacher-centered pedagogy* » à celui de « *learner-centered pedagogy* » (S. A. Benraouane, 2011).

Le *e-learning* renvoie cependant à une grande variété d'outils et de mode d'animation. Le tableau suivant aborde la question de la réussite des programmes de formation en raison de l'intégration du numérique.

Tableau 6 : Digitalisation et réussite des programmes de formation

| MODALITE | Non | Oui | Partiellement | Total |
|-------------|-------|--------|---------------|-------------|
| POURCENTAGE | 3,13% | 65,63% | 31,25% | 100% |

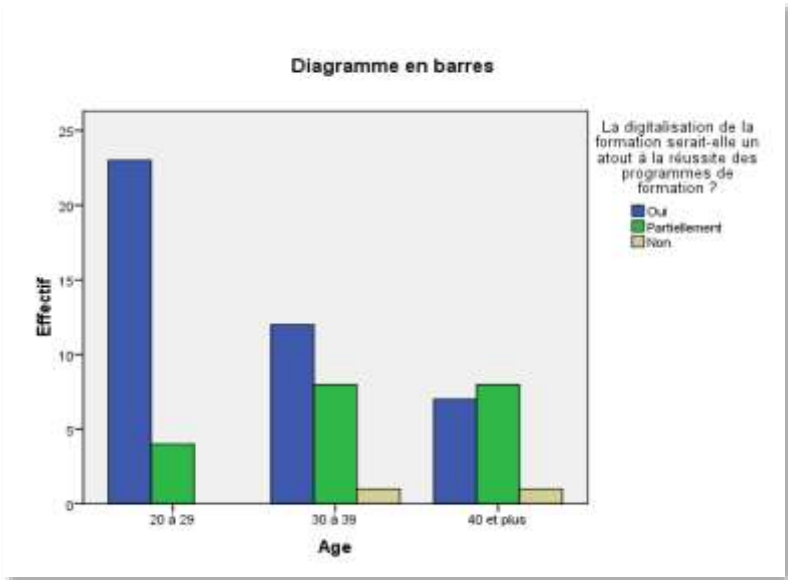
Source : Données de terrain, 2024

De ce tableau, 65,63% des enquêtés estiment que le digital serait un atout à la réussite des programmes de formation. Ce qui signifie que le numérique intégré à la formation permet d'atteindre les objectifs fixés. Sur la question de la digitalisation de l'entreprise, un enquêté estime que :

la digitalisation d'une activité ou d'une entreprise devra avant tout s'accompagner

d'une bonne stratégie digitale, si cette stratégie est bien pensée, la digitalisation de l'entreprise va apporter des avantages indéniables sur celle-ci. K. J. Concepteur e-learning, 2024.

Allant dans ce sens, S. Ben, et J. Audran (2012), pensent que la mise en place d'un dispositif digitalisé doit répondre à plusieurs objectifs comme la diminution des coûts unitaires, l'efficacité en matière de réussite ou d'objectifs professionnels atteints, l'équité et la qualité en matière de satisfaction des usagers. Mais quelle observation peut-on faire de la question du digital dans la formation, en référence à la répartition selon l'âge ? Le graphique suivant montre une représentation schématique de cette observation.



Graphique 7 : Perception selon sexe sur le digital dans la formation

Source : données de terrain, 2024

On retient alors que pour digitaliser un programme de formation, le paramètre de l'âge des apprenants est à considérer.

Il faut donc admettre avec G. Iria (2019), que l'âge est un facteur qui influence l'accès aux nouvelles technologies de la communication et de l'information, et leurs usages. Selon ses observations, les apprenants plus âgés accèdent beaucoup moins aux NTIC et les utilisent beaucoup moins que leurs camarades de classe plus jeunes. Il montre aussi que plus les apprenants sont jeunes, plus ils utilisent des applications diverses et variées. Par ailleurs, pour certains auteurs, dans le domaine de la formation, certains apprenants ont des difficultés vis-à-vis des nouvelles technologies. En effet, en s'engageant dans une e-formation, certains apprenants sont anxieux a priori vis-à-vis des technologies Internet, ou doutent de leur capacité à utiliser l'informatique (C. Armatas, et al, 2003 ; L. Carswell, et al, 2000 ; Saunders et al, 1998). Certains se heurtent à des difficultés pour la recherche d'information en ligne, la communication par messagerie électronique, ou, plus généralement, l'utilisation d'un ordinateur (C. Armatas, et al, 2003 ; L. Carswell, et al., 2000 ; N. Hara & R. Kling, 2000 ; R. Hill, & M. Hannafin, 1997 ; J.L. Howland, & J.L. Moore, 2002 ; N. Saunders, et al., 1998 ; C. Vrasidas, & M. Issac, 1999).

Le manque de familiarité avec les technologies Internet ne concerne qu'une partie des apprenants (V. Glikman, 1999 ; K. Murphy, & L. Cifuentes, 2001 ; J. Ross, et al 1994 ; N. Saunders, et al., 1998), pour qui les apprentissages concernant ces technologies représentent aussi un bénéfice secondaire de l'e-formation. (Carswell L., et al, 1999 ; Carswell L. et al., 2000 ; Glikman V., 1999 ; Gregor S., & Cuskelly E., ; 1994). Toutefois, l'utilisation de logiciels et de plate-formes spécifiques à la formation implique pour tous les apprenants un apprentissage de leur utilisation (Armatas C., et al, 2003 ; Hara N., & Kling R., 2000 ; Hill J., & Hannafin M., 1997 ; Ruberg L., et al, 1996 ; Saunders N., et al., 1998). Des outils technologiquement

sophistiqués peuvent poser problème même à des apprenants aguerris en informatique (Bonk C., 2002). Les difficultés sont renforcées si les apprenants doivent apprendre à utiliser plusieurs outils simultanément (C. Bonk et al., 2002 ; K. Murphy & L. Cifuentes, 2001) ou si des pannes surviennent. Ces difficultés persistent, et la capacité à utiliser les technologies peut rester une préoccupation tout au long de la formation (N. Saunders et al., 1998).

Si l’âge a été identifié comme un facteur important à considérer dans le processus de digitalisation de la formation, il faut noter qu’il est lié à une autre variable comme l’indique bien le tableau de corrélation suivant.

Tableau 7 : Corrélation nombre d’années d’expérience et âge

| Corrélations | | | |
|---|------------------------|--------------------------|--------|
| | | Nbr d’année d’expérience | Age |
| Nbr d’années d’expérience | Corrélation de Pearson | 1 | ,833** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 64 | 64 |
| Age | Corrélation de Pearson | ,833** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 64 | 64 |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) | | | |

Source : Données de terrain, 2024

Ce tableau présente l’étude de la corrélation entre les variables *Nombre d’années d’expérience* et celle de *l’âge des apprenants*. De cette étude il ressort que la corrélation est significative au

niveau 0,01 (bilatéral), donc significative entre ces deux variables. S'il faut considérer le facteur âge dans le processus de digitalisation de la formation, cela implique que la question du nombre d'années d'expériences doit être également prise en compte.

D'ailleurs, remarquons que le type d'apprenants dont il est question dans ce contexte, sont des adultes. Et les adultes sont prêts à apprendre si les connaissances et les compétences qu'ils visent leur permettent de mieux affronter des situations réelles. Il est donc prudent de vérifier si les apprentissages prévus correspondent à un besoin et de le faire exprimer, (Malcom Knowles, 1950).

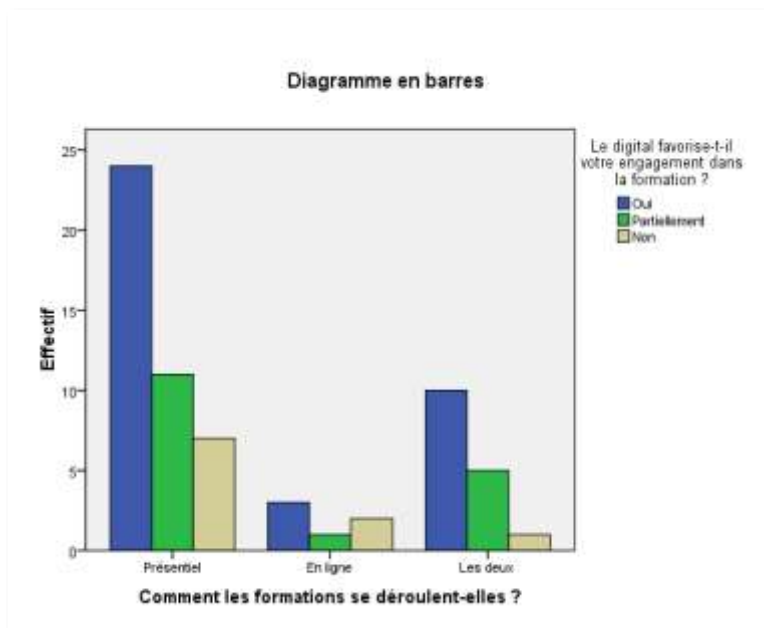
En effet, l'adulte étant le premier responsable de sa formation et de son développement, il importe qu'il ne soit pas tenu à l'écart de l'organisation des services d'éducation. A cet effet, pour rendre effectif cette formation, les services d'éducation doivent être accessibles à tous les adultes sans discrimination liée à l'âge, à l'origine ethnique, aux antécédents scolaires, au milieu social, au développement économique régional ou à la situation géographique. L'éducation des adultes doit donc contribuer à établir une réelle égalité des chances entre les citoyens. Le programme de formation pour adultes est conçu autour des besoins et des centres d'intérêt de ce dernier. Toute personne adulte se trouve confrontée, que ce soit dans son emploi, ses loisirs, sa vie familiale, sa vie au sein d'une communauté ou autres, à des situations dans lesquelles elle doit faire un effort d'adaptation. C'est le point de départ de la formation des adultes où le programme est abordé en termes de situation et de mise en application. Selon les pionniers de l'éducation des adultes (Malcom Knowles, 1950) l'expérience des apprenants est l'élément clé de l'éducation des adultes.

Reconnaitre l'apprenant en tant qu'adulte, c'est mettre en place des situations d'enseignement/apprentissage qui permettent l'auto-construction autogérée et autoorganisée des savoirs et

compétences par les apprenants. Les adultes ont conscience d'être responsables de leurs propres décisions. Rendre à l'apprenant la responsabilité du processus d'apprentissage, c'est faire de lui le sujet de son apprentissage. Respecter l'autonomie de l'adulte, c'est s'opposer à l'« aliénation pédagogique ». Ceci suppose une relation plus égalitaire entre l'encadreur et l'apprenant, basée sur la confiance et le respect mutuel. Le respect de l'apprenant adulte s'exprime aussi par la prise en compte de ses savoirs et expériences. Les savoirs et expériences de l'adulte font partie de son identité. La construction des savoirs participe à la formation de la personnalité, au processus identitaire, à l'intégration socioculturelle et professionnelle de l'individu. Respecter l'identité de l'apprenant signifie donc également respecter ses savoirs et ses expériences (Aymar, 2009 ; Prévost, 2001).

3.3. L'engagement des apprenants dans une formation digitalisée

Il est présenté dans cette section, les données liées à l'engagement des apprenants dans une formation digitalisée. Alors, suivant le graphique suivant s'attarde sur cette question.



Graphique 8 : Engagement des apprenants et type de formation

Source : Données de terrain, 2024

De ce graphique, il ressort que pour les formations en présentiel, en ligne ou même pour les deux ; l'intégration du digital permet de renforcer l'engagement des apprenants. Et un apprenant engagé dans une formation, cela suppose qu'il est assez motivé et donc comprend les enjeux de ladite formation à son égard. Un chargé de formation s'exprime à ce propos :

avec le digital, on est motivé à se former désormais partout, tout le temps et surtout sans attendre les formalités administratives qui perdent du temps. Les démarches administratives préalables à une entrée en formation sont facilitées par les stratégies digitales de formation qui permettent de

répondre plus rapidement et plus simplement aux besoins des employés. O. M., chargé de formation, 2024.

Si le digital est un atout à l'engagement des apprenants dans la formation, il faut admettre que la digitalisation des activités de l'entreprise en général n'en sera que bénéfique. D'ailleurs, face aux défis émergés suite à la révolution technologique, la stratégie et le modèle économique de l'entreprise doivent en conséquence être revus. En effet, en s'appuyant sur les technologies numériques, les entreprises doivent évoluer vers des modèles organisationnels flexibles qui permettent de s'adapter rapidement grâce aux mécanismes de fonctionnement basés sur les données, transformation rapide et diffusion instantanée (Hanelt et al., 2020). Selon les mêmes auteurs, ces mécanismes sont : d'innovation, visant de faire introduire une technologie nouvelle sur le plan stratégique qu'opérationnel, et d'intégration décrivant la façon de faire aligner ces nouveautés dans les processus, capacités et ressources déjà existantes.

Dans le processus de digitalisation, pour commencer, P. Verhoef et al., (2021), affirment que les entreprises non numériques peuvent commencer par des changements mineurs (par exemple, numérisation ou digitalisation) pour transformer progressivement leurs activités basées sur des processus traditionnels en activité numériques à base de la technologie et des outils digitaux. Les auteurs définissent 03 phases de progression : La *numérisation* concerne la conversion de l'information analogique en numérique, surtout en ce qui concerne les processus de documentation (courriers, mise à disposition des documents RH comme fiches de paie, attestations...) sans modification des activités de création de valeur. Ensuite, la *digitalisation* ; par les technologies de l'information, les processus commerciaux existants peuvent être modifiés, tels que la communication (Ramaswamy & Ozcan, 2016 ; Van Doorn et al., 2010), la distribution (Leviäkangas,

2016) ou la gestion des relations commerciales (Baraldi & Nadin, 2006). Enfin, la *transformation digitale*, en phase finale, va au-delà de la digitalisation et concerne la modification de modèle économique de base de l'entreprise par l'utilisation des technologies numériques, elle affecte toute l'entreprise et ses façons de faire des affaires.

Dans cette logique un Chef d'entreprise affirme :

la digitalisation joue un rôle clé dans la société, elle permet à l'entreprise de dématérialiser ses produits et services, d'élargir sa cible et sa zone de chalandise, de comprendre son écosystème et mener des actions Marketing et Commerciales efficaces, durables et rentables. L'importance de la digitalisation se prouve sur le fait que c'est un booster des performances universelle qui reste à la portée de tous. A. D. Chef d'entreprise, 2024.

Pour ce qui concerne le processus de digitalisation de la formation dans l'entreprise, elle doit aussi tenir compte de certains paramètres importants. Un enquêteur estime que :

la digitalisation de la formation interne dans les entreprises concerne plusieurs aspects. Le premier consiste à proposer des sessions de formation en version digitale : classe virtuelle, e-learning, mooc, quiz, articles, vidéo... Mais la transformation digitale concerne surtout et avant tout la gestion administrative en amont et en aval qui incombe au responsable de formation. K. J., Concepteur e-learning, 2024.

Le cas de la gestion administrative évoqué ci-dessus fait appel au rôle des acteurs de la formation. Selon des auteurs (B. Albero,

2003 ; B. Fichez, 2002 ; P. Moeglin, 1998), le développement des formations ouvertes et à distance intégrant les technologies des réseaux informatiques, ou e-formations, s'inscrit dans une évolution socio-économique globale qui implique une recomposition des rôles des acteurs de la formation.

En définitive, il faut noter que la mise en œuvre d'une formation digitalisée nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs. On retient en premier la définition et la répartition du rôle de chaque acteur de formation digitalisée. Nous avons ensuite le paramètre de l'âge des apprenants qui doit être pris compte. Et s'il faut considérer le facteur âge dans le processus de digitalisation de la formation, cela implique que la question du nombre d'années d'expériences doit être également prise en compte. Ces éléments permettent d'évoquer la question de l'engagement des apprenants qui doit aussi être considéré. Si le digital est un atout à l'engagement des apprenants dans la formation, il faut admettre que la digitalisation des activités de l'entreprise en général n'en sera que bénéfique. Autrement dit, la digitalisation de la formation requiert avant tout que le processus de digitalisation de toute l'entreprise soit enclenché.

Conclusion

La présente recherche sur les outils et stratégies digitales de formation utilisés par les entreprises met en lumière plusieurs aspects cruciaux concernant l'organisation de la formation, les perceptions des employés, la nature des formations et l'intégration du digital dans les programmes de formation. Les conclusions tirées de cette analyse sont essentielles pour comprendre le paysage actuel de la formation professionnelle au sein des entreprises dans la ville de Cotonou.

Premièrement, il est notable que la majorité des entreprises enquêtées organisent régulièrement des formations en interne pour leurs employés. Cela témoigne d'une prise de conscience

croissante de l'importance de la formation continue pour le développement des compétences et l'accompagnement de la croissance de l'entreprise. Les employés eux-mêmes reconnaissent l'importance de ces formations, avec des hommes et des femmes estimant qu'il est crucial pour une entreprise d'organiser des formations. Deuxièmement, les raisons principales de l'organisation de formations sont l'acquisition de compétences et le renforcement des capacités, comme le soulignent les données recueillies auprès des employés. Ces résultats confirment l'idée que la formation est devenue une ressource essentielle pour les entreprises, leur permettant de s'adapter aux évolutions économiques, technologiques et culturelles tout en favorisant le dialogue social et en préparant les employés aux mutations du marché du travail. Troisièmement, bien que les formations en présentiel restent prédominantes, l'intégration du digital dans les programmes de formation est de plus en plus courante. Les supports de formation sont souvent mis à disposition des apprenants, avec une préférence pour les supports papier. Cependant, les outils technologiques tels que les ordinateurs et les vidéos projecteurs sont largement utilisés pour faciliter l'apprentissage en complément des formations traditionnelles en présentiel. Enfin, bien que la majorité des formations ne soient pas totalement en ligne, les moyens de formation en ligne, tels que les forums sur les réseaux sociaux, les MOOC et les SPOC, sont de plus en plus exploités. Cela montre une tendance vers une digitalisation croissante des contenus de formation, offrant ainsi des expériences d'apprentissage plus interactives et adaptées aux besoins des apprenants. Au demeurant, cette analyse met en évidence l'importance croissante de la formation continue au sein des entreprises, ainsi que l'émergence de nouvelles modalités de formation digitale. Ces résultats soulignent la nécessité pour les entreprises de s'adapter aux évolutions

technologiques et de repenser leurs stratégies de formation pour rester compétitives sur le marché.

Pour réussir la transition vers une formation digitalisée, il est essentiel de prendre en compte les responsabilités des chargés de formation, d'intégrer le numérique de manière réfléchie dans les programmes de formation, de tenir compte des caractéristiques individuelles des apprenants, et enfin, d'aligner la digitalisation de la formation sur la transformation globale de l'entreprise vers des modèles plus flexibles et axés sur les données.

Références bibliographiques

ANDERSON Terry. & DRON Jon, 2011, « Three Generations of Distance Education Pedagogy », *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 12(3), pp. 80-97. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v12i3.890>.

BANGERT Arthur, 2004, « The Seven Principles of Good Practice: A framework for evaluating on-line teaching », *The Internet and Higher Education*, 7(3), pp. 217-232, <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.06.003>.

BOBOC Anca & METZGER Jean-Luc, 2018, « La formation continue numérisée face à ses discontinuités », *Lien social et Politiques*, (81), pp. 230-252. <https://doi.org/10.7202/1056313ar>

BOUBAKARY Ben et MOUSSA Mahamat, 2017, « Les facteurs de contingence de l'adoption des TIC par les PME tchadiennes », *Journal of Information Systems Management & Innovation*, 1(2), pp. 28-46, <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/9233>

BOZKURT Aras, AKGUN-OZBEK Ela, YILMAZEL Sibel, ERDOGDU Erdem, UCAR Hasan, GULER Emel, SEZGIN Sezan, KARADENIZ Abdulkadir, SEN-ERSOY Nazife, GOKSEL-CANBEK Nil, DINCER Gokhan, ARI

Suleyman & AYDIN Cengiz, 2015, « Trends in Distance Education Research: A Content Analysis of Journals 2009-2013 », *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 16(1), pp. 330-363, <https://doi.org/10.19173/irrodl.v16i1.1953>

FAMBEU Ariel, 2017, « L'adoption des TIC dans un pays en développement », *Revue d'économie industrielle*, 157(1), pp. 61-101, <https://doi.org/10.4000/rei.6518>

KAMINSKI Karen, 2001, « The Effect of Printing on Satisfaction with Web-based Instruction », *Quarterly Review of Distance Education*, 2(3), pp. 241-246, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED455774.pdf>.

KNOWLES Malcolm, 1973, *The adult learner: A neglected species*, American Society for Training and Development, 207 p.

MEBARKI Naceur, 2013, TIC et performance d'entreprise : Etude d'impact - Cas de quelques entreprises Algérienne, *Les cahiers du CREAD*, 104, pp. 111-140.

MOEGLIN Pierre, 1998, *L'industrialisation de la formation. État de la question*, Centre national de documentation pédagogique, 270 p.

PORTER Michael & MILLAR Victor, 2001, « How information gives you competitive advantage » *Harvard Business Review*, 149-174.

ROSSELLE Marilyne, CARON Pierre-André & HEUTTE Jean, 2014, « A typology and dimensions of a description framework for MOOCs », *European MOOCs Stakeholders Summit 2014*, pp.130-139, <https://hal.science/hal-00957025v1>

SABA Farhad, 2011, « Distance education in the United States: Past, present, future », *Educational Technology*, 51(6), pp. 11-18. <https://eric.ed.gov/?id=EJ956478>

SABA Farhad, 2013, Distance education in the United States: Past, present, future. *TechTrends*, 57(6), 28-39